

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



# **HÁ MODERAÇÃO DE GÉNERO NA RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E BEM-ESTAR?**

**Ana Margarida Pacheco Morgado Tapia**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)**

**2016**

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



# **HÁ MODERAÇÃO DE GÉNERO NA RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E BEM-ESTAR?**

**Ana Margarida Pacheco Morgado Tapia**

**Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**(Seção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)**

**2016**

**Agradecimentos**

Para realizar este trabalho contei com o apoio e a ajuda de pessoas às quais manifesto o meu profundo agradecimento:

Professora Doutora Maria José Chambel pela sua inestimável disponibilidade, experiência e partilha dos seus conhecimentos, cujo apoio permanente foi fundamental para a realização deste trabalho.

Professora Doutora Ana Amaro, e amiga, pelos seus valiosos esclarecimentos práticos e sugestões e a todos os professores e colegas que embora aqui não mencionados especificamente, contribuíram quer com a sua partilha quer ajuda.

Minha família, e em particular às tias Maria Cremilde e Maria José, pela sua constante motivação, apoio e inestimável presença neste percurso.

À Isabel pelo desafio permanente, ao João pela sua presença, esclarecimento e apoio, à Manuela pela sua amizade e disponibilidade, e a todos aqueles aqui não mencionados e que contribuíram, direta ou indiretamente, para este trabalho, a todos um Muito Obrigada!.

**Índice**

<b>Resumo</b>	<b>5</b>
<b>Abstract</b>	<b>5</b>
<b>Introdução</b>	<b>6</b>
Motivação de acordo com a teoria da autodeterminação (SDT)	7
Motivação e bem-estar no trabalho: Engagement e <i>Burnout</i>	9
A moderação pelo gênero	11
<b>Método</b>	<b>13</b>
Participantes e Procedimento	13
Medidas	15
<b>Resultados</b>	<b>16</b>
Análise dos Resultados	16
Valores médios e correlações entre as variáveis estudadas	16
Análise das Regressões Hierárquicas Múltiplas	19
<b>Discussão</b>	<b>21</b>
<b>Limitações</b>	<b>23</b>
<b>Implicações</b>	<b>24</b>
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>26</b>
<b>Apêndice</b>	<b>34</b>

### Resumo

A motivação dos colaboradores no trabalho tem sido considerada um fator explicativo do bem estar e desempenho. Este estudo pretende investigar a influência do género na relação entre a motivação e o bem estar no trabalho. Utilizou-se uma amostra de 376 indivíduos de uma empresa multinacional do sector do comércio, de vestuário e artigos para o lar, representada por 50% de homens e 50% mulheres. As hipóteses foram testadas utilizando a análise de regressões. Encontramos relações entre a *motivação autónoma*, o *engagement* e *burnout*, e entre a motivação controlada e o *burnout*. O efeito moderador de género foi suportado pelos dados demonstrando que existe uma relação mais forte no género feminino, comparativamente ao masculino, entre motivação (autónoma e controlada) e *burnout*. Os resultados deste estudo permitem tirar conclusões sobre as relações entre a motivação e o bem-estar no trabalho e as diferenças existentes nestas relações, entre homens e mulheres. Os resultados têm consequências ao nível do recrutamento, organização do tempo de trabalho – tempo inteiro ou parcial - liderança e trabalho em equipa.

**Palavras Chave:** Género, Teoria da Autodeterminação, *Stress* Ocupacional, *Burnout*, *Engagement*, Teoria do Papel Social

### Abstract

The motivation of employees at work has been regarded as an explanatory factor of well-being and good performance. This study aims to investigate the influence of gender in the relationship between motivation and well-being at work. We used a sample of 376 individuals working in a multinational company in the retail sector, clothing and household items, represented by 50% of men and 50% of women. The hypotheses were tested using analysis of regressions. We found relations between the autonomous motivation, commitment and burnout, and between controlled motivation and burnout. The gender moderating effect was supported by data showing that a stronger relationship in females compared to males, between motivation (autonomous and controlled) and burnout. The results of this study allow us to draw conclusions about the relationship between motivation and well-being at work and the differences in these relationships between men and women. The results have consequences in terms of recruitment, organization of working time - full or part time - leadership and teamwork.

**Keywords:** Gender, Self-Determination Theory, Burnout, Engagement, Social Role Theory

## Introdução

O trabalho no século XXI está a sofrer diversas alterações. De acordo com o *World Economics Fórum Report* de 2016, encontramos-nos na quarta revolução industrial. Esta representa a influência da tecnologia e uma rápida desatualização dos saberes, entre outros. Para fazer face a esta situação é necessário diminuir as desigualdades de género,<sup>1</sup> quer por questões éticas, quer por questões de aplicação de talento (Forum, W. E., 2016). Simultaneamente assistimos a transformações económicas, políticas e sociais com implicações profundas na relação do trabalho com a vida pessoal. O ambiente nas organizações é encarado como “frio, hostil e extremamente exigente, em termos económicos e psicológicos” (Maslach & Leiter, 1997), e os valores corporativos são vistos com ceticismo (Hemingway & MacLagan, 2004). Surgem com maior frequência fatores de *stress* profissional, relacionados com a perceção do trabalho e a necessidade de resposta a exigências crescentes de inovação e produtividade.

Em diversos estudos, a motivação tem sido reconhecida como um fator que contribui para a produtividade e que depende da saúde psicológica e do bem-estar (Deci & Ryan, 2014). Há indicações que as organizações exigem mais das mulheres, comparativamente aos homens, o que contribui para um maior nível de *stress* naquelas (Parker & Griffin, 2002). A presença minoritária das mulheres nalgumas áreas (e.g. áreas da engenharia, tecnologia, matemática e ciências) representa uma maior adversidade no trabalho para estas, pelo facto de haver maior valorização de comportamentos e standards associados a características mais masculinas (e.g. trabalho individual, competitividade, assertividade) (Dubbelt, Rispen & Demerouti, 2016). As mulheres, comparativamente aos homens, evidenciam mais *distress* no trabalho, (Gianakos, 2000), maior *stress* ocupacional, maior exaustão emocional (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Gomes & Cruz, 2004; Maki, Grunberg & Greenberg, 2005), menor bem estar (Baard, Deci & Ryan, 2004) e maior *burnout* (Antonioni, Polychroni & Vlachakis; 2006). Não foram confirmadas diferenças de género no *distress* (Folkman & Lazarus, 1980, citado por Anselmi & Law, 1998, p. 703), na relação entre género e *burnout*,

---

<sup>1</sup> O género pode ser separado em termos biológicos (determinado pelas diferenças cromossómica) sociais (enquanto papel reconhecido e aceite socialmente como descrevendo o comportamento feminino ou masculino) e sexuais (forma como a orientação ou identidade sexual está de acordo com o sexo biológico). No presente trabalho utilizaremos o conceito de género ou sexo de forma equivalente e na sua dimensão biológica.

(Purvanova & Muros, 2010), na moderação de género, na relação do *burnout* e as suas consequências, nomeadamente na satisfação no trabalho (Matin, Kalali & Anvari, 2001).

A amostra deste estudo é constituída por 376 colaboradores, 50% de homens e 50% de mulheres, duma empresa multinacional no setor do comércio, localizada em Portugal. Pretendemos investigar (1) a relação entre a motivação, de acordo com a teoria da autodeterminação (doravante SDT), e o bem-estar no trabalho, nomeadamente o *engagement* e o *burnout* e (2) o papel moderador do género nestas relações. Este estudo tem contributos para a literatura e futuras investigações. Em primeiro lugar, até agora e do nosso conhecimento, não foram encontrados documentos que investiguem estas relações. Em segundo lugar, pretende-se contribuir para ajudar a resolver algumas inconsistências encontradas na relação do género, no domínio da motivação e bem-estar, concretamente no *engagement* e *burnout*. Em terceiro lugar, irá testar-se pela primeira vez, o efeito moderador do género, naquelas relações, no contexto empresarial português de acordo com a STD. Por fim, os resultados deste estudo têm implicações práticas em termos sociais e políticos através da implementação de medidas que possam prevenir o *burnout*, *aumentar a produtividade* e a saúde psicológica. Ao nível organizacional este estudo tem consequências no domínio das práticas de recrutamento, liderança, trabalho em equipa e organização do trabalho - tempo inteiro e parcial.

### **Motivação de acordo com a teoria da autodeterminação (SDT)**

A motivação é o que leva alguém a agir com intencionalidade (Ryan & Decy, 2000) e energia (Fernet & Austin, 2014). É a causa para alguém iniciar, persistir, abandonar ou não manifestar um comportamento. A motivação tem sido encarada de diferentes formas ao longo dos tempos (Kallowsky, Lynn & Fritz, 2004): hierarquia de necessidades (Maslow, 1949); motivos extrínsecos (McClelland, 1950); expectativas e valores (Eccles, 1987). Estas teorias abordam a motivação de uma forma mais ou menos unidimensional e sem reconhecerem a interdependência e dinâmica entre fatores pessoais e situacionais na motivação individual. A SDT propõe três necessidades inatas universais – autonomia, competência e relacionamento – cuja realização aumenta a motivação intrínseca. Existem aspectos específicos do contexto de

trabalho que podem suportar, ou não, necessidades inatas (Deci & Ryan, 2014). Ao mesmo tempo, existem determinantes, mais internos ou externos, que regulam o comportamento.

A motivação intrínseca é baseada no comportamento com valor e interesse próprio (Ryan & Deci, 2002). A motivação extrínseca explica a ação mais ou menos determinada no sentido de obter ou evitar algo do exterior. É a relação dinâmica entre a satisfação das necessidades e as características do contexto que influenciam a autodeterminação, vontade, “energia, direção, persistência e equifinalidade” do comportamento (Ryan & Deci 2000, p. 69). Quando existe falta de intencionalidade e vontade para agir há desmotivação.

Deci & Ryan (2014) integram a motivação em duas dimensões - motivação controlada e autônoma - num *continuum* de autodeterminação (Deci & Ryan, 1985) ou autonomia (Deci & Ryan, 2008) . A **motivação autônoma** é regulada pela opção, decisão e intencionalidade em oposição à **motivação controlada** que é condicionada por fatores externos (e.g. obter ou evitar algo), pressões externas (e.g. promoção ou sanção) ou internas (exigências do ego, e.g. sentido de dever). A motivação autodeterminada varia em intensidade pelo grau de interiorização e adesão a fatores externos (e.g. valores, objetivos, procedimentos, controlo interpessoal, recompensas) (Deci & Ryan, 1991) e nível normativo subjacente (e.g. obrigação normativa ou moral) (Meyer, 2014), grau de envolvimento do ego (e.g. manter a noção de valor próprio ou atingir um determinado standard ou resultado) (Deci & Ryan, 1991), e instrumentalidade da ação (e.g. o que obtém ou evita) (Meyer, 2014). A **motivação controlada** pode ser externa ou introjetada e a **motivação autônoma** intrínseca ou integrada. A motivação, quando é regulada por uma contingência de recompensas e punições, aproxima-se mais da desmotivação e trata-se de uma motivação externa (e.g. evitar uma penalização). No caso da motivação ser influenciada pelos valores, objetivos e ego da pessoa trata-se de uma motivação introjetada (e.g. trabalhar para fugir ao desemprego). A motivação autônoma integra motivação intrínseca, que é totalmente autônoma e autodeterminada (e.g. trabalhar porque traz realização pessoal) ou motivação integrada (e.g. permite ter mais oportunidades de progredir profissionalmente) que é uma motivação moderadamente autônoma porque é condicionada pelos benefícios advindos da realização da atividade (Learl, Miranda & Sousa Carmo, 2013). De acordo com a SDT, os estados motivacionais autônomo e controlado não são mutuamente exclusivos, podendo coexistir na mesma pessoa.



**Motivação e bem-estar no trabalho: Engagement e *Burnout***

A motivação no trabalho tem um impacto físico, psicológico e emocional (Ntoumanis, Edmunds & Duda, 2009) e prediz um bem-estar geral a longo prazo (Hakanen & Schaufeli, 2012). Este pode ser analisado de forma positiva, vinculação efetiva ou *engagement*, ou negativa, vinculação negativa ou *burnout* (Schaufeli & Baker, 2004).

O *engagement* é um estado cognitivo e afetivo positivo relacionado com o trabalho (Britt, Dickinson, Greene-Shortridge, Tiffany & Mckibben, 2007) e com a organização (Meyer, 2014) que se caracteriza por três componentes: vigor, energia e resistência mental (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker 2002 citados por Meyer, 2014, p. 42). No *engagement* existe entusiasmo, inspiração, desafio, sentido de relevância, dedicação ao trabalho e um estado de concentração total, onde o tempo passa sem a pessoa se dar conta. Experimenta-se um estado de *flow*, (Csikszentmihalyi, 1990) e felicidade no trabalho (Schaufeli Salanova, Bakker & Gonzales-Roma, 2002). O *engagement* (Meyer, 2014, p. 43) associa-se à motivação de três formas: *disengagement* e desmotivação, *engagement* contingente e motivação controlada (introjetada) e total *engagement* e motivação autónoma. Chambel & Oliveira-Cruz, (2015) validaram, uma relação positiva entre a motivação autónoma e o *engagement* e o inverso com a motivação controlada. Os resultados empíricos confirmam uma relação entre motivação autónoma e resultados positivos e uma ligação entre a motivação controlada e estados menos desejáveis (Fernet & Austin, 2014). Deci, Koestner & Ryan, (1999), numa meta-análise, confirmaram que as recompensas extrínsecas diminuíam a motivação intrínseca para a atividade enquanto o feedback positivo (enquanto fator de suporte à necessidade de relacionamento) aumentava a motivação intrínseca (Henderlong & Lepper, 2002). Na visão da SDT, os melhores resultados motivacionais estão ligados à motivação autónoma que integra fatores extrínsecos ao mesmo tempo que mantém a motivação intrínseca (Gagné & Deci, 2014).

Com base na revisão teórica efetuada, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1: Há uma relação positiva entre a motivação autónoma e o *engagement*;

Hipótese 2: Há uma relação negativa entre a motivação controlada e o *engagement*.

O *burnout* resulta de um estado persistente de *stress* no trabalho (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001) em que a " pessoa sente que os seus recursos para lidar com as exigências colocadas pela situação já estão esgotados" (Gomes & Cruz, 2004) e traduz-se em três dimensões: exaustão emocional (esgotamento), despersonalização (cinismo, apatia, indiferença) e baixa realização pessoal (sentimentos de fracasso, incompetência e auto desvalorização, em que se duvida da sua própria capacidade para desempenhar" (Schaufeli, Leiter & Maslach, 2009). O *burnout* é um estado de longa duração com perdas acentuadas do desempenho acompanhado por um estado de vinculação negativa (Schaufeli & Baker, 2004).

Enquanto o *engagement* mobiliza o envolvimento do *self* no papel profissional, no *burnout* existe um distanciamento daquele ao nível cognitivo, afetivo e emocional (Van den Broeck, Vansteenkiste De Witte, & Lens, 2008; Bakker, Sanz-Vergel, Muñoz, & Oerlemans, 2014b). Estes não são processos opostos, mas diferentes pois "ambos contêm impactos únicos e incrementais no bem-estar e sintomas depressivos. O *burnout* prediz sintomas depressivos, mas não vice-versa (Hakanen, & Schaufeli, 2012).

O *burnout* apresenta uma relação negativa com a motivação autónoma (e.g. Fernet Austin & Vallerand, 2012; Fernet & Austin, 2014) e uma relação positiva com a motivação controlada (Fernet Senécal, Guay, Marsh, & Dowson, 2008). Para estes autores, a motivação autónoma é mais determinante (positiva ou negativamente) no *burnout* do que a motivação controlada. A motivação intrínseca tem um efeito positivo na disponibilização de recursos pessoais para fazer face a exigências do trabalho, quando existe pouco controlo de recursos (Pepper, Brummelhuis & Hoeven, 2011).

A satisfação das necessidades intrínsecas relaciona-se negativamente com as três dimensões do *burnout*: (e.g. competência v.s. exaustão; autonomia v.s. menor perceção de autoeficácia e relacionamento v.s. despersonalização). Foi identificada uma relação positiva entre a motivação autónoma e o *engagement*, e uma associação negativa com a motivação controlada (Chambel, & Oliveira-Cruz, 2015). Há uma associação positiva entre a motivação autónoma e o bem-estar e atitude no trabalho (Fernet & Austin, 2014). Com base na revisão teórica efetuada, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 3: Há uma relação negativa entre a motivação autónoma e o *burnout*;

Hipótese 4: Há uma relação positiva entre a motivação controlada e o *burnout*.

### **A moderação pelo género**

O século XXI assinala algumas mudanças de comportamento de género no trabalho, (e.g. maior presença feminina na força de trabalho) (Powel & Greenhaus, 2010) e em posições de gestão e de direção (Kallowsky & Fritz, 2004). Contudo, existem diferenças de género nas funções exercidas (Ely & Meyerson, 2000), ainda que as mulheres evidenciem níveis superiores de qualificação, comparativamente aos homens (Forum, W. E.; 2016) e desempenhos semelhantes em termos de liderança (Kallowsky & Fritz, 2004) embora adotando um estilo de liderança mais participativo, com valorização da comunicação, consenso e relacionamento (Trinidad & Normore, 2005).

De acordo com a teoria social de papéis de género, (Eagly, Wood & Diekman, 2010) as diferenças entre homens e mulheres, decorrem da divisão do trabalho. Esta contribui para a criação de um conjunto de crenças, estereótipos e teorias implícitas (Eagly, 1987) que suportam a construção social de género e a representação de papéis. Tipicamente, o trabalho masculino está relacionado com a esfera pública e é associado a atividades de execução independente ou liderança. O trabalho feminino associa-se ao universo doméstico, na realização de atividades de prestação de cuidados ou de subordinação.

Socialmente associam-se estereótipos a comportamentos masculinos (e.g. ativos, agressivos, autocráticos, independentes, dominadores) e a comportamentos femininos (e.g. passivos, emocionais, sensíveis, cooperantes, submissos (Tavris & Wade, 1998) mas são as expectativas e crenças que criam diferenças reais nos comportamentos (Konrad, Ritchie, Lieb & Corrigan, 2000). Apesar destes comportamentos não terem uma base biológica (Bussey & Bandura, 1999) existe um processo de aprendizagem e socialização que influencia os comportamentos de género e que varia consoante as culturas (Tavris & Wade, 1986). As teorias da psicologia do género defendem que a construção social exerce uma influência muito grande nas crenças dos indivíduos, acerca de si e dos outros (Powell & Greenhaus, 2010).

No contexto de trabalho é expectável que os homens e as mulheres exerçam papéis sociais de género diferentes e consentâneos com os requisitos de determinadas funções (Konrad Ritchie, Lieb & Corrigan, 2000) que refletem crenças e características dos intervenientes, interação e contexto (Deaux & Major, 1998). As mulheres tendem a desempenhar papéis afiliativos (Ferssizidis, Kashdan, Plummer, Mishra, & Ciarrochi, 2010),

relacionais (Baker, 1996), de suporte social e sensibilidade aos outros (Bekker & Van Assen, 2008), que se adequam a características mais salientes no género feminino. É espectável que as mulheres valorizem mais determinados aspectos da função (e.g. trabalhar com pessoas, oportunidade de fazer amizades e relacionamento com colegas e superiores) (Konrad Ritchie, Lieb & Corrigan, 2000).

Diversos autores atribuem ao género feminino, comparativamente ao masculino, motivações mais intrínsecas (Ferssizidis, Kashdan, Plummer, Mishra, & Ciarrochi, 2010), associadas a uma maior satisfação no trabalho (e.g. Brown et al., 1983; Clark, 1997; Curtis, 1993; Meng, 1990; Sloane citados por Zau, 2015). O suporte social está associado positivamente ao *engagement* e ao lidar eficazmente com as exigências do trabalho (Gadinger et al., 2010), apenas no género feminino. Espera-se, por conseguinte, que exista uma relação entre motivação e bem-estar que seja moderada pela centralidade que os aspectos relacionais assumem no papel de género feminino, comparativamente ao masculino.

Com base na revisão teórica formula-se a seguinte hipótese:

Hipótese 5: A relação entre motivação autónoma e o *bem-estar no trabalho*, é moderada pelo género, de tal modo que é mais forte nas mulheres comparativamente aos homens.

Hipótese 5a: A relação positiva, entre motivação autónoma e o *engagement no trabalho*, é moderada pelo género, de tal modo que é mais forte nas mulheres comparativamente aos homens.

Hipótese 5b: A relação negativa, entre motivação autónoma e o *burnout*, é moderada pelo género, de tal modo que é mais forte nas mulheres comparativamente aos homens.

Os homens adotam papéis associados à independência, decisão, orientação para a ação (Powell & Greenhaus, 2010), instrumentalidade e desempenho (Ferssizidis, Kashdan, Plummer, Mishra, & Ciarrochi, 2010). Espera-se que estes valorizem mais o estatuto (Konrad, Ritchie, Lieb & Corrigan, 2000) e estudos empíricos mostram que os homens, mais do que as mulheres, valorizam o prestígio e o reconhecimento, associados à função. A dedicação ao trabalho, à carreira (Moen, 2011) e a predominância do papel profissional na definição da identidade individual são inerentes ao papel social masculino (Marques, Chambel & Pinto, 2015). Alguns autores identificaram no género masculino,

comparativamente ao feminino, uma motivação mais extrínseca (Ferssizidis, Adams, Kashdan, Plummer, Mishra, & Ciarrochi, 2010; Teixeira, 2007). Uma orientação mais extrínseca (Amâncio, 1994) do comportamento está relacionada com uma menor satisfação no trabalho (Broeck, Vansteenkiste, & Lens, 2008) ou estados menos desejáveis (Fernet & Austin, 2014). Pela importância que as componentes extrínsecas do trabalho jogam na representação do papel masculino, comparativamente ao feminino, espera-se que a motivação controlada tenha um impacto negativo menor no *engagement dos homens* comparativamente às mulheres.

Com base na revisão teórica formula-se a seguinte hipótese:

Hipótese 6: A relação da motivação controlada com o bem-estar no trabalho é moderada pelo género, de tal modo que é mais fraca nos homens comparativamente às mulheres.

Hipótese 6a: A relação negativa entre motivação controlada e o *engagement* no trabalho, é moderada pelo género, de tal modo que é mais fraca nos homens comparativamente às mulheres.

Hipótese 6b: A relação positiva entre motivação controlada e o *burnout*, é moderada pelo género, de tal modo que é mais fraca nos homens, comparativamente às mulheres.

## **Método**

### **Participantes e Procedimento**

Constituiu-se uma amostra aleatória de 188 elementos do género feminino (F) de forma a equiparar à totalidade dos colaboradores do género masculino (M) da empresa. A amostra deste estudo é composta por 376 trabalhadores (51,1% da população), e representa 26,6% (M) e 20,3% (F) da empresa, com funções idênticas entre si e localizados em diferentes áreas geográficas.

Este estudo integra-se num projeto de identificação de riscos psicossociais existentes numa empresa. Os dados foram recolhidos através de um questionário online disponível durante 30 dias e que foi preenchido, durante o horário de trabalho. O anonimato dos participantes e a confidencialidade foram garantidos.

As características dos participantes são apresentadas na Tabela 1. O intervalo de idades da amostra varia entre menos de 20 até 49 anos. A maioria tem menos de 30 anos (75.0%), desempenha a função de operador de loja (94,7% (M) e 84,9% (F)), trabalha a tempo parcial (64,9% (M) e 84.0% (F)) e com uma antiguidade entre 1 e 10 anos (56,4%). Os homens têm, comparativamente às mulheres, uma antiguidade superior - entre 5 a 10 anos (8,5% (M) 2,1% (F);  $\chi^2 = 7,950$   $p = .02$ )), ocupam mais funções de gestão e supervisão (18,1% (M), - 5,3% (F);  $\chi^2 = 14,826$   $p = .00$ ) e trabalham menos a tempo parcial (64.9% (M), 84.0% (F);  $\chi^2 = 18,129$   $p = .00$ ).

**Tabela 1 – Análise Descritiva da Amostra do Estudo (N=376)**

	% Mulheres F (N=188)	% Homens M (N=188)
<b>Idade</b>		
<20	5,3	5,3
20 – 29	69,7	69,7
30 – 39	21,8	21,8
40 – 49	3,2	3,2
<b>Antiguidade</b>		
< 1 ano	43,6	43,6
1 - 5 anos	54,3	47,9
5 – 10 anos	2,1	8,5
<b>Função</b>		
Supervisor & Manager	5,3	18,1
Operador de Loja	94,7	81,9
<b>Tipo Trabalho</b>		
Tempo Total	16,0	35,1
Tempo Parcial	84,0	64,9
<b>Habilitações</b>		
Até ao 9º ano	9,1	9,6
Secundário	49,5	47,9
Freq. Universitária	19,7	21,3
Licenciatura	16,5	16,5
> Licenciatura	5,3	4,8

## Medidas

**Motivação autónoma e controlada.** Estas medidas foram avaliadas pelas respostas dos participantes a 8 itens para cada medida, respetivamente. Os itens foram adaptados por Chambel & Oliveira Cruz (2010), numa versão portuguesa da escala Motivation at Work Scale – MAWS. A escala inclui 12 itens que refletem os quatro tipos de motivação identificados por Deci e Ryan (1985): motivação intrínseca (e.g. porque eu gosto de trabalhar na empresa), regulação identificada (e.g. porque me permite ter mais oportunidades de conseguir progredir profissionalmente), regulação introjetada (e.g. porque me permite ganhar dinheiro) e regulação externa (e.g. para fugir ao desemprego). Os participantes indicaram, numa escala de Likert de 7 pontos desde 0 (não de todo) a 6 (totalmente), em que medida havia correspondência entre as afirmações apresentadas e as suas razões para trabalharem na empresa (cf. Apêndice).

De acordo com Decy & Ryan (2013) considerou-se que a motivação autónoma incluía a intrínseca e a identificada e, que a motivação controlada incluía a introjetada e a externa. A motivação autónoma obteve índices de consistência interna de  $\alpha=.81$  nos homens e  $\alpha=.85$  nas mulheres. A motivação controlada atingiu o índice,  $\alpha=.84$  nos dois casos. Os índices de consistência interna obtidos estão acima do valor recomendado por Nunally e Bernstein (1994)  $\alpha=.70$ .

**Engagement e Burnout.** O *engagement* foi medido através da resposta a 9 itens. Foi utilizada uma escala de Likert de 6 pontos desde 0 (nunca) a 6 (todos os dias). O *engagement* foi medido por uma versão portuguesa abreviada da “Utrecht Work Engagement Scale adaptada previamente num estudo (Chambel & Oliveira-Cruz, 2010). O vigor, dedicação e absorção no trabalho foram medidas por três itens cada (e.g. No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia; o meu trabalho inspira-me; e estou imerso no meu trabalho). O *burnout* foi avaliado através da tradução portuguesa do inventário de *Burnout* que foi utilizado num estudo prévio (Chambel & Oliveira Cruz, 2010). As dimensões consideradas foram a exaustão emocional com 5 itens (e.g. sinto-me emocionalmente esgotado(a) pelo meu trabalho) e 5 itens relativos a cinismo (e.g. tornei-me reticente em relação à utilidade do meu

trabalho). Todos os itens foram classificados numa escala de Likert idêntica à utilizada para o *engagement*.

O *engagement* obteve o índice de consistência interna  $\alpha=.93$  (homens e mulheres) e o *burnout*  $\alpha=.92$ , nos homens e  $\alpha=.91$ , nas mulheres.

**Variáveis de Controlo:** As variáveis idade, grau de habilitações, tempo na empresa, função e tempo de trabalho foram identificadas como podendo ter influência ao nível do *burnout* e *engagement* (Chambel, 2011). Variáveis como a idade e o sexo “podem relacionar-se com o *burnout* (Schaufeli e Bunk, 2003) e com o *engagement* (Schaufeli e Salanova, 2007). Quanto mais elevada a idade maior a intensidade de motivos intrínsecos relativamente aos extrínsecos (Inceoglu, Segers, & Bartram, 2012). Foram utilizadas como variáveis de controlo para eliminar potenciais explicações alternativas para os resultados: a idade (menos de 2 anos, entre 20 e 29 anos, entre 30 e 39 anos, entre 40 e 49 anos), a antiguidade (menos de 1 ano, entre 1 e 5 anos e entre 5 e 10 anos), função (0 - gestão e supervisão, 1 - operador de loja) trabalho (0 - tempo inteiro, 1 - tempo parcial) e habilitações (1 -até ao 9º ano, 2 - 9º ano, 3 -secundário, 4 - frequência universitária, 5 - licenciatura, pós licenciatura).

## Resultados

### Análise dos Resultados

Foi utilizado o Statistical Package for Social Sciences (IBM SPSS, Statistics 22 software) para a análise estatística. Os valores médios e as correlações de Pearson foram calculados para as variáveis de controlo (idade, tempo na empresa, função na empresa, trabalho - tempo inteiro e parcial e habilitações) e para a motivação (autónoma e controlada) *engagement* e *burnout*.

### Valores médios e correlações entre as variáveis estudadas

No sentido de se verificar as diferenças entre os sexos, realizámos análises separadas. As médias, os desvios padrão e as correlações entre as variáveis estudadas são apresentadas



na Tabela 2. Com base nos valores médios obtidos os colaboradores pontuam “bastante”, com valores superiores a 4 numa escala de *Likert* de 7 pontos, na motivação autónoma (4.86 (M), 4.84 (F)), motivação controlada (5.02 (M), 5.12 (F)) e no *engagement* (5.50 (M), 5.44 (F)). No *burnout* os colaboradores pontuaram em média “muito pouco” (2.81 (M), 2.57 (F)). Não foram encontradas diferenças significativas entre os sexos nas variáveis estudadas.

A análise das correlações (Tabela 2) entre as variáveis estudadas indica relações moderadas significativas ( $p < .01$ ) e positivas entre a motivação autónoma e o *engagement* ( $r = .61$ (M),  $r = .62$  (F)) e entre a motivação autónoma e o *burnout* ( $r = -.42$  (M),  $r = -.50$  (F)). Encontrámos uma relação significativa ( $p < .05$ ) entre motivação controlada e *burnout* apenas nas mulheres  $r = -.19$  (F)) e nenhuma relação entre motivação controlada e *engagement*, quer nos homens quer nas mulheres.

**Tabela 2: Médias, desvios padrão e correlações entre as variáveis estudadas**

	Média	ST	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Idade										
Homens	-	-	-							
Mulheres	-	-	-							
2. Antiguidade										
Homens	-	-	.41**							
Mulheres	-	-	.29**							
3. Função										
Homens	-	-	-.57**	-.48**						
Mulheres	-	-	-.19**	-.23**						
4. Trabalho										
Homens	-	-	-.45**	-.46**	.64**					
Mulheres	-	-	-.13	-.28**	.54**					
5. Habilitações										
Homens	-	-	.03	-.20**	-.053	.054				
Mulheres	-	-	.00	.05	-.25**	-.20				
6. Autônoma										
Homens	4.86	1,02	.06	-.02	-.18*	.02	-.061			
Mulheres	4.94	1.08	.02	-.12	-.05	.37	.15*			
7. Controlada										
Homens	5.02	1,11	.01	.17*	.07	.01	-.16*	-.18*		
Mulheres	5.12	1.11	.06	.12	.28**	.08	.10	.20**		
8. <i>Engagement</i>										
Homens	5.50	1,22	.11	-.03	-.21**	-.01	.13	.61**	-.08	
Mulheres	5,44	1.18	.14	-.17*	-.07	-.04	-.03	.62**	-.01	
9. <i>Burnout</i>										
Homens	2,8	1,44	-.05	.13	.14*	-.12	-.14	-.42**	.12	-.55**
Mulheres	2,57	1.29	-.12	.23**	.07	-.21**	.11	-.50**	.19*	-.64**

\*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$

As variáveis de 1 a 5 têm valores sem significado estatístico visto tratar-se de variáveis dummy: função (0 - chefia, 1 - operador) e trabalho (0 - tempo total, 1 - tempo parcial). As variáveis idade, antiguidade e habilitações são variáveis categoriais.

### **Análise das Regressões Hierárquicas Múltiplas**

Para testar as hipóteses e examinar a natureza da associação entre as variáveis estudadas, e inferir sobre os valores das relações das variáveis independentes na variável dependente, procedeu-se à análise das regressões hierárquicas múltiplas. Uma regressão baseia-se na construção de um modelo de estimação, constituído por preditores cuja introdução no modelo poderá ser mais ou menos controlada, consoante o método de regressão múltipla utilizado. O método hierárquico, que foi utilizado neste caso, permite, com base num modelo teórico, encontrar explicações empíricas sobre a magnitude e direção de um dado relacionamento, em que o investigador tem liberdade para definir as ‘regras’ de construção do modelo de regressão a testar (Field, 2009). Neste modelo, no primeiro passo, foi introduzido, a antiguidade, função, horário trabalho e habilitações como variáveis de controlo. Num segundo passo, acrescentou-se a motivação autónoma e controlada. No sentido de observar de que forma as relações entre a motivação e o bem-estar eram diferentes consoante o sexo dos respondentes, realizámos regressões separadas para os dois sexos.

Analisando a Tabela 3 verificamos que a motivação autónoma relaciona-se positiva e significativamente com o *engagement*, tanto no género masculino como no género feminino. Observou-se que 34% da variabilidade do *engagement* nos homens e 36% da variabilidade do *engagement* nas mulheres pode ser explicado pela motivação autónoma com valores significativos de Beta ( $\beta=.63$  (M),  $p<.01$ ) ( $\beta=.64$  (F),  $p<.01$ ) o que nos leva a concluir a que a Hipótese 1, que afirma existir uma relação positiva entre motivação autónoma e *engagement*, é suportada pelos dados. Não foi identificada nenhuma associação entre motivação controlada e o *engagement* o que refuta a Hipótese 2, que previa uma relação negativa entre a motivação controlada e o *engagement*.

Existe uma relação negativa entre motivação autónoma e *burnout* quer no género feminino quer masculino. Verificou-se que 14% da variabilidade do *burnout* nos homens e 40% da variabilidade do *burnout* nas mulheres pode ser explicado pela motivação autónoma com valores significativos de Beta ( $\beta=-.40$  (M),  $p<.01$ ) ( $\beta=-.53$  (F),  $p<.01$ ), o que nos leva a confirmar a Hipótese 3, que afirma existir uma relação negativa entre motivação autónoma e o *engagement*. Identificou-se uma relação positiva entre motivação controlada e *burnout*, apenas no género feminino, que pode ser explicada por valores significativos de Beta da

motivação controlada ( $\beta = -.26$  (F),  $p < .01$ ). Concluimos que a Hipótese 4, que postula uma relação positiva entre motivação controlada e *burnout* é parcialmente suportada pelos dados

Ao analisarmos os efeitos da moderação de género, na relação entre motivação autónoma e *engagement*, verificamos que a motivação autónoma é igualmente importante para homens e mulheres ( $\beta = -.63$  (M),  $p < .01$ ) ( $\beta = -.64$  (F),  $p < .01$ ), por isso, não há moderação. Refutamos a hipótese 5 a) que previa uma relação mais forte, entre a motivação autónoma e o *engagement*, nas mulheres, comparativamente aos homens. A magnitude do efeito da motivação autónoma no *burnout* é mais fraca nos homens do que nas mulheres ( $\beta = -.40$  (M),  $p < .01$ ) ( $\beta = -.53$  (F),  $p < .01$ ). A hipótese 5b) que previa uma relação negativa entre motivação autónoma e o *burnout*, mais forte nas mulheres, comparativamente aos homens, é suportada. Neste contexto, a hipótese 5, que previa uma relação mais forte da motivação autónoma no bem-estar no trabalho, ser moderada pelo género, só se verifica parcialmente pelo efeito da motivação autónoma na componente negativa do bem-estar, o *burnout das mulheres*.

Ao analisarmos os efeitos da moderação de género na relação entre a motivação controlada e o *engagement*, verificamos que não existe qualquer efeito entre motivação controlada e *engagement*. Refutamos a hipótese 6a), que previa existir uma relação negativa entre motivação controlada e o *engagement* no trabalho, mais fraca nos homens, comparativamente às mulheres. O efeito da motivação é mais fraco nos homens, ( $\beta = .14$  (M),  $p < .05$ ) ( $\beta = .26$  (F),  $p < .01$ ) e por isso há moderação. Assim, a hipótese 6b), que previa uma relação positiva entre motivação controlada e o *burnout*, mais fraca nos homens, comparativamente às mulheres, é suportada. Deste modo, a hipótese 6 que previa uma relação entre a motivação controlada e o bem-estar no trabalho, moderada pelo género, só se verifica na relação entre a motivação controlada, e a componente negativa do bem-estar, e *burnout* nas mulheres.

**Tabela 3 – Regressão hierárquica da motivação autónoma e controlada no *engagement* e *burnout***

	<i>Engagement</i> <u>(N=188)</u>				<i>Burnout</i> <u>(N=188)</u>			
	Homens		Mulheres		Homens		Mulheres	
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	B	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
1º Passo								
Antiguidade	-.12	-	-	-.18*	.18*	-	.21*	-
Função	-.37**	-	-	-.16**	.42**	-	.30**	-
Horário Trabalho	.17	-	-	.07	-.31**	-	-.29**	-
Habilitações	.07	-	-	-.05	-.06	-	.11	-
2º Passo								
Antiguidade	-	.00	-	-.08	-	.09	.-	.09
Função	-	.23	-	-.03	-	.24**	-	.14*
Horário Trabalho	-	.58	-	0.3	-	-.23**	-	-.25**
Habilitações	-	.13*	-	.05	-	-.09	.-	.03
Autónoma	-	.63**	-	.64**	-	-.40**	-	-.53**
Controlada	-	-.16	-	-.11	-	.14*	-	.26**
F.	4.43*	22.9*	2,22	20.79	6.83**	11.41*	7.39*	20.03
Adj. R-Sq.	.07*	.43**	.03	.39**	.11**	.25**	.12**	.38**
R-Sq. Change	.09*	.34**	.05	.36**	.13**	.14**	.14**	.40**

\*\* P<.01; \*P<.05

### Discussão

Os resultados deste estudo contribuem para um maior esclarecimento das relações entre a motivação (autónoma e controlada) e o bem-estar, nas dimensões do *engagement* e *burnout*, e demonstram o efeito moderador do género naquela relação, no contexto de uma empresa do sector do comércio. Os dados mostraram que na relação entre a motivação (autónoma e controlada), o *engagement* e o *burnout* (1) quanto maior motivação autónoma,

maior *engagement*; (2) quanto maior motivação autónoma menor *burnout*; (3) não há relação entre a motivação controlada e o *engagement*; (4) quanto maior motivação controlada maior *burnout*, apenas nas mulheres; (5) A motivação autónoma, na sua relação com o *engagement*, é igualmente importante para homens e mulheres, por isso não há moderação; (6) a motivação autónoma tem um maior efeito no *burnout*, nas mulheres comparativamente aos homens, portanto há moderação; (7) a motivação controlada não se relaciona com o *engagement*, consequentemente não há moderação (8) a motivação controlada tem um maior efeito no *burnout*, nas mulheres comparativamente aos homens, portanto há moderação.

Verificamos que os resultados das relações entre motivação autónoma, *engagement* e *burnout*, estão de acordo com a literatura. A relação positiva entre motivação autónoma e *engagement* segue o modelo de Meyer (2014), em que o *engagement* é acompanhado por uma regulação autónoma da motivação, o que pode ser experimentado como uma motivação totalmente intrínseca ou uma motivação integrada. Os resultados da associação negativa entre motivação autónoma e *burnout* estão também de acordo com outros autores (Fernet, Austin, & Vallerand, 2012; Fernet & Austin, 2014).

Ao contrário de estudos anteriores, não se confirmou a relação negativa entre motivação controlada e *engagement*. Uma possível explicação pode dever-se ao facto do grau de *engagement* depender mais da motivação autónoma por um lado, e por outro, a importância do contexto na SDT, que pode sugerir que o *engagement* só é afetado pela motivação controlada em determinadas situações. Outros estudos serão necessários para analisar o efeito da motivação controlada noutras dimensões associadas ao *engagement*, nomeadamente a satisfação do trabalho, no caso do género feminino.

O facto da motivação (controlada e autónoma) ter um efeito mais forte no *burnout* no género feminino, comparativamente ao masculino, pode explicar-se de acordo com as exigências do trabalho de operadora de loja, com maior representação de mulheres neste caso, e a menor representação destas em cargos de chefia. De acordo com o Job Demanding Model – JDR (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014a), o bem-estar depende da exigência do trabalho e controlo de recursos. Um dos aspetos da exigência do trabalho tem a ver com as exigências emocionais resultantes da interação com clientes, de acordo com aqueles autores, o. que poderia afetar mais as mulheres pela maior representação que têm em funções de operador de loja. Por outro lado, num estudo realizado no meio académico, identificou-se uma relação positiva entre o silêncio

– enquanto forma de expressar os pensamentos e influenciar o meio – e o *burnout* (Akin & Ulusoy, 2016). Como há menos mulheres a desempenhar funções de liderança, e com menor oportunidade de expressar o que pensam e influenciar, estes podem ser aspectos que explicam esta relação numa empresa onde a interação com clientes assume um papel tão significativo. Outros estudos seriam necessários para validar este resultado, no meio empresarial e noutros setores de atividade com outro tipo de funções (e.g. com funções mais de natureza técnica v.s. não comercial ou de atendimento ao cliente).

### **Limitações**

Em primeiro lugar, este estudo é baseado num *design* correlacional permitindo inferir apenas relações entre variáveis e não o estabelecimento de relações de causa e efeito.

Em segundo lugar, pelo facto de não ter sido realizado em momentos diferentes, não permite aferir a possibilidade de a mudança da motivação extrínseca ser mais forte nos homens, o que só foi detetado num estudo longitudinal (Teixeira, 2007). Tal pode sugerir que futuras investigações tentem replicar os resultados numa investigação de *design* longitudinal.

Em terceiro lugar, ao utilizarmos o género biológico sem medir diretamente os papéis sociais de género, não significa que exista correspondência entre o papel de género adoptado e o comportamento e o género biológico. (Eagly, Wood & Diekmann, 2000). Gianakos (2000) sugere que a adoção, no contexto de trabalho, de papéis sociais andróginos independentemente do género biológico, está associada a uma melhor gestão do *stress* e bem-estar (Gianakos, 2000). Para melhor testar as implicações da teoria social do papel de género, nas relações entre motivação e bem-estar, sugere-se que exista replicação deste estudo para validar os resultados encontrados nomeadamente controlando, em termos de investigação, a componente afiliativa das mulheres e orientação para a ação nos homens (Diekmann & Schneider, 2010). A cultura portuguesa é influenciada por princípios de uma sociedade patriarcal, onde expectável que os homens assumam um papel de maior domínio e as mulheres de maior submissão e afiliação.

Em quarto lugar, e dado que os resultados foram obtidos com base nas percepções dos participantes, importa questionar em que medida as percepções individuais não variam em diferentes momentos e de que forma estas percepções são afetadas por outras variáveis que

não as contempladas neste estudo. Este ponto é mais relevante atendendo ao facto de que a variabilidade da *engagement* é explicada apenas em 34% e 36%, e a variabilidade no *burnout* 14% e 40%, respetivamente nos homens e mulheres.

Em quinto lugar, esta investigação foi conduzida numa empresa em que existe uma diferença significativa entre homens e mulheres a trabalhar a tempo parcial e a percentagem de mulheres a trabalharem a tempo parcial é muito superior à media portuguesa (80% das mulheres trabalham a tempo inteiro (INE, 2012)). O estudo do impacto do tempo parcial assume particular relevância pois existem estudos que apontam que as mulheres a trabalhar a tempo parcial experimentam, em termos gerais, uma maior satisfação, consequência do *engagement*, face aos homens (Zou, 2015)

Em sexto lugar, a empresa estudada tem mais mulheres do que homens e pode não representar muitos dos condicionalismos tipicamente atribuídos a diferenças de género no trabalho, nomeadamente em setores ou funções mais associadas à construção social do papel do género masculino

### **Implicações**

Embora o presente trabalho tenha endereçado um sector de atividade específico pode fornecer uma primeira pista para futuras investigações para o estudo do papel de género como variável moderadora, da relação entre a motivação (autónoma e controlada) *engagement* e *burnout*, em diferentes sectores empresariais.

O efeito da motivação autónoma, ao nível do *engagement* e *burnout*, reforça a importância das práticas de recrutamento e seleção de colaboradores com especial relevo ao nível da avaliação da motivação – autónoma e controlada – e articulação com o contexto de trabalho e de liderança.

A diversidade de exigências da função consoante os sectores e os níveis profissionais, p.e. chefias ou não chefias e a composição de género (maioria ou minoria de um sexo), funções mais técnicas, comerciais ou de suporte, poderão produzir outras relações e associações entre as variáveis.

A partilha de conhecimento sobre o que é semelhante e diferente em termos de género nas relações estudadas, pode ajudar na aceitação das dependências no trabalho e gerar maior



cooperação quando se elimina a organização do trabalho em função do género, conforme verificado com estudos em diversas culturas (Wade & Travis, 1998).

O efeito demonstrado da moderação de género nas relações entre a motivação (autónoma e controlada) e no *engagement* e *burnout*, em particular na componente relacionada com género, sugere a importância de se reconhecer e respeitar, ao nível da organização do trabalho, trabalho em equipa e liderança, as semelhanças e diferenças motivacionais, no género feminino e no género masculino.

### Referências Bibliográficas

- Acker, Joan in *Classics of Organisational Theory* by Shafritz, J. Ott, Y. J. (1990). Gendering Organizational Theory. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Amâncio, L. (1994). *Masculino e Feminino. A construção social da diferença*. Lisboa: Edições Afrontamento.
- Anselmi, D. L., & Law, Anne, L. (1998). Gender and Culture. In *Questions of Gender - Perspectives & Paradoxes* (Mc Graw Hi, pp. 155–163).
- Akın, U., & Ulusoy, T. (2016). The Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 5(2), 46–58. <http://doi.org/10.5430/ijhe.v5n2p46>.
- Antoniou, A.-S., Polychroni, F., & Vlachakis, A.-N. (2006). Gender and age differences in occupational stress and professional burnout between primary and high-school teachers in Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 682–690. <http://doi.org/10.1108/02683940610690213>.
- Baard, P., Deci, E., & Ryan, R. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045–2068. <http://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014a). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <http://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>.
- Bakker, A. B., Sanz-Vergel, A. I., Rodríguez-Muñoz, A., & Oerlemans, W. G. M. (2014b). The state version of the recovery experience questionnaire: A multilevel confirmatory factor analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (March 2015), 1–10. <http://doi.org/10.1080/1359432X.2014.903242>.
- Bekker, M. H. J., & Van Assen, M. A. L. M. (2008). Autonomy-connectedness and gender. *Sex Roles*, 59(7-8), 532–544. <http://doi.org/10.1007/s11199-008-9447-x>.
- Britt, T. W., Dickinson, J. M., Greene-Shortridge, Tiffany, M., & Mckibben, E. S. (2007). Self Engagement at Work. In D. Nelsoon & L. Cooper, Cary (Eds.), *Positive Organizational Behavior Accentuating the positive at work* (Sage Publi, pp. 143–158). London- Thousand Oaks - New Delhi.

- Broeck, Anja Van den Vansteenkiste, M., Hans, D. W., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 22(3). <http://doi.org/0.1080/02678370802393672>.
- Bussey, K., & Bandura, A. (1999). Social Cognitive Theory of Gender Development and Differentiation, 106(4), 676–713.
- Chambel, M. J. (2011). Motivos dos trabalhadores temporários e o seu bem-estar no trabalho. In *Novos Desafios para a GRH - o caso dos trabalhadores temporários* (Editora Rh, pp. 54–74). Lisboa.
- Chambel, M. J., & Oliveira-Cruz, F. (2015). Work Context Support and Portuguese Soldiers ' Well-Being : The Mediating Role of Autonomous Motivation, 27(5), 297–310.
- Chun, C. A., Moos, Rudolf, H., & Cronkite, Ruth, C. (2006). Culture: A fundamental context for the stress and coping paradigm. In P. T. P. Wong & L. C. J. Wong (Eds.), *Handbook of Multicultural Perspectives on Stress and Coping* (Vol. 53, pp.29-53) Hawaii: Springer Science Business Media Inc. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Csikszentmihalyi, M. (1990) *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York, NY: Harper & Row.
- Diekmann, A., & Schneider, M. (2010). A social role theory perspective on gender gaps in political attitudes. *Psychology of Women Quarterly*, 34(2010), 486–497. <http://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2010.01598.x>.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum Press. <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska symposium on motivation: Vol. 38. Perspectives on motivation* (pp. 237–288). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Deci, E. L., & Koestner, R., & Ryan, R.M, (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668 . <http://dx.doi.org/10.1037/0033-290.125.6.627>.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268. <http://dx.doi.org/10.1207/S15327965PLI1104.01>.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49, 182–185. <http://dx.doi.org/10.1037/a0012801>.
- Deci, E., & Ryan, R. M. (2014). The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace. In G. Marylène (Ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (pp. 13–32). Oxford University Press.
- Demerouti, E., Bakker, a B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *The Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <http://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- Deaux, K., & Major, B. (1998). A Social- Psychological Model of Gender. In Anselmi, D. & Law, L.A.(Eds.), *Questions of Gender - Perspectives & Paradoxes* (pp. 367–375). McGraw-Hill.
- Dubbelt, L., Rispens, S., & Demerouti, E. (2016). Work Engagement and Research Output Among Female and Male Scientists, 15, 55–65. <http://doi.org/10.1027/1866-5888/a000150>.
- Eiseler, R., Hersen. M. (2000) *Handbook of gender, culture and health*. (R. M. Eisler & M. Hersen, Eds.). Mahawh, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Eagly, A.H. (1987), *Sex Differences in Social Bheaviour: A Social-Role Interpretation*, Hillsdale, N.J., Erlaubam.
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekman, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckes&H.M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp. 123–174).
- Ely, R.J. & Meyerson, D.E. (2000) “Theories of Gender in Organizations: A New Approach to Organizational Analysis and Change. In ”*Research in Organizational Behavior* (Vol. 22, pp. 103–151; [http://doi.org/10.1016/S0191-3085\(00\)22004-2](http://doi.org/10.1016/S0191-3085(00)22004-2).
- Henderlong, J., & Lepper, M. R. (2002). The effects of praise on children’s intrinsic motivation: a review and synthesis. *Psychological Bulletin*, 128(5), 774–795. <http://doi.org/10.1037/0033-2909.128.5.774>.
- Fernet, C., Senécal, C., Guay, F., Marsh, H., & Dowson, M. (2008). The work tasks motivation scale for teachers (WTMST). *Journal of Career Assessment*, 16, 256-279.

- Fernet, C., Austin, S., & Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress*, 26(3), 213–229. <http://doi.org/10.1080/02678373.2012.713202>.
- Fernet, C., & Austin, S. (2014). Self-Determination and Job Stress. In G. Marylène (Ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination theory* (pp. 231–244).
- Ferssizidis, P., Adams, L. M., Kashdan, T. B., Plummer, C., Mishra, A., & Ciarrochi, J. (2010). Motivation for and commitment to social values: The roles of age and gender. *Motivation and Emotion*, 34(4), 354–362. <http://doi.org/10.1007/s11031-010-9187-4>.
- Field A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*, (2<sup>a</sup> Ed.). London, UK: Sage.
- Forum, W. E. (2016). The Future of Jobs - Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution, acedido Julho, 4 2016, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf).
- Gadinger, M. C., Fischer, J. E., Schneider, S., Terris, D. D., Krückeberg, K., Yamamoto, S., ... Kromm, W. (2010). Gender moderates the health-effects of job strain in managers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 83(5), 531–541. <http://doi.org/10.1007/s00420-009-0477-7>.
- Gagné, M., & Deci, E. D. (2014). Chapter 1 - The History of Self-Determination Theory in Psychology and Management. In *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. 1–9). New York.
- Gianakos, I. (2000). Gender Roles and Coping with Work Stress. *Sex Roles*, 42, 1059–1079. <http://doi.org/10.1023/A:1007092718727>.
- Gianakos, T.K, Neson, R. M., Abrams, J. R., Bippus, A. M., McGaughey, K. J., Acker, J., Albrecht, S. L., ... Deci, E. L. E. E. L. (2001). Home and Motivational Factors Related to Science-Career Pursuit: Gender differences and gender similarities. *Journal of Vocational Behavior*, 2(1), 1478–1503. <http://doi.org/10.1080/09500693.2015.1042941>.
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S., & Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 1–11. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2012.665228>.

- Gomes, A. R., & Cruz, J. F. (2004). A experiência de stress e “burnout” em psicólogos portugueses: um estudo sobre as diferenças de género. *Psicologia: Teoria, Investigação e Prática*. Acedido 4 Julho, 2016, <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/3944/4/2-Gomes&Cruz-SO-Revista-UM.pdf>.
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2-3), 415–424. <http://doi.org/10.1016/j.jad.2012.02.043>.
- Hecht, T. D. and Allen, N. J. (2009), A longitudinal examination of the work–nonwork boundary strength construct. *J. Organiz. Behav.*, 30: 839–862. doi: 10.1002/job.579.
- Hemingway, C. A., & MacLagan, P. W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33-44.
- Houkes, I., Winants, Y. H. W. M., & Twellaar, M. (2008). Specific determinants of burnout among male and female general practitioners: A cross-lagged panel analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(2), 249–276. <http://doi.org/10.1348/096317907X218197>.
- Hyde, J. S. (2005). The gender similarities hypothesis. *The American Psychologist*, 60(6), 581–592. <http://doi.org/10.1037/0003-066X.60.6.581>.
- Inceoglu, I., Segers, J., & Bartram, D. (2012). Age-related differences in work motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 300–329. <http://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02035.x>.
- Instituto Nacional de Estatística (2012). Inquérito ao emprego 2011 [Inquiry of employment]. Lisboa, Portugal: INE.
- Learl, E.A; Miranda; G.J, Souza Carmo, C. R. (2013). Teoria da Autodeterminação: uma análise dos estudantes do cursos de ciências contábeis. *R. Cont. Fin. - USP, São Paulo*, 24 (62), 162–173.
- La Guardia, J. G., Ryan, R. M., Couchman, C. E., & Deci, E. L. (2000). Within-person variation in security of attachment: a self-determination theory perspective on attachment, need fulfillment, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(3), 367–384. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.79.3.367>.

- Maki, N., Moore, S., Grunberg, L., & Greenberg, E. (2005). The responses of male and female managers to workplace stress and downsizing. *North American Journal of Psychology*, 7(2), 295–312.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout - How organisations Cause Personal Stress and what to Do About It*. Atlantic. Jossey - Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <http://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>.
- Matin, H. Z., Kalali, N. S., & Anvari, M. R. A. (2011). Do Demographic Variables Moderate the Relationship Between Job Burnout and its Consequences? *Iranian Journal of Management Studies*, 5(1), 47–62.
- Meyer, J. P. (2014). Employee Commitment, Motivation, and Engagement: Exploring the Links. In M. Gagné (Ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (pp. 33–47). New York: Oxford University Press.
- Moen, P. (2011). From ‘work-family’ to the gendered life course and ‘fit’: Five challenges to the field. *Community, Work & Family*, 14, 81–96. <http://dx.doi.org/10.1080/13668803.2010.532661>.
- Ntoumanis, N., Edmunds, J., & Duda, J. L. (2009). Understanding the coping process from a self-determination theory perspective. *British Journal of Health Psychology*, (14), 249–260. <http://doi.org/10.1348/135910708X349352>.
- Parker, S. & Griffin, Mark, A. (2002). What is so bad about a little name-calling? Negative consequences of gender harassment for over performance demands and distress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 195–210. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.7.3.195>.
- Peper, B., Brummelhuis, L. L., & Hoeven, C. L. (2011). Breaking through the Loss Cycle of Burnout: The Role of Motivation, (May). <http://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02019.x>.
- Powell G. N., & Greenhaus J. H. (2010). Sex, gender, and the work-to-family interface: Exploring negative and positive interdependencies. *Academy of Management Journal*, 53, 513–534. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468647>.
- Purvanova, R. K., & Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 168–185. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.006>.

- Kallowsky, K. L., & Fritz, S. (2004). A Survey of Gender-Related Motivation Studies: Subordinate Status, Roles, and Stereotyping. *Journal of Leadership Education*, 3(2), 31.
- Konrad, A. M., Ritchie, J. E., Jr., Lieb, P., & Corrigan, E. (2000). Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 126, 593–641. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.126.4.593>.
- Koch, A. J., D'Mello, S. D., & Sackett, P. R. (2014). A Meta-Analysis of Gender Stereotypes and Bias in Experimental Simulations of Employment Decision Making. *The Journal of Applied Psychology*, 100(1), 128–161. <http://doi.org/10.1037/a0036734>.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychologist*, 55(1), 68–78. <http://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). Overview of Self-determination theory: An organismic dialectical perspective. *Handbook of Self-Determination Research*.
- Ryan, R. M., Huta, V., & Deci, E. L. (2008). Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 139–170. <http://doi.org/10.1007/s10902-006-9023-4>.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B., & Gonzales-Roma, V. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A two sample confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <http://doi.org/10.1023/A:1015630930326>.
- Schaufeli, W.B. & Buunk, A.B. (2003), 'Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing.'. in MJ Schabracq, JAM Winnubst & CL Cooper (eds), *The handbook of work and health psychology* Wiley, Chichester England, pp. 383 - 425.
- Schaufeli, W. B., & Baker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <http://doi.org/10.1002/job.248>.
- Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2007). Work engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations. *Research in social issues in management*, Vol. 5: Managing social and ethical issues in organizations (pp. 135–177). Greenwich, CT: Information Age Publishers.



- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204–220. <http://doi.org/10.1108/13620430910966406>.
- Schaufeli, W. (2012, March). Work engagement: An emerging psychological concept. In 30th International Congress on Occupational Health (March 18-23, 2012). Icoh.
- Shin, J., Lee, H., McCarthy-Donovan, A., Hwang, H., Yim, S., & Seo, E. (2015). Home and Motivational Factors Related to Science-Career Pursuit: Gender differences and gender similarities. *International Journal of Science Education*, 37(9), 1478–1503. <http://doi.org/10.1080/09500693.2015.1042941>.
- Siu, O. L., Lu, J. F., Brough, P., Lu, C. Q., Bakker, A. B., Kalliath, T., ... Shi, K. (2010). Role resources and work-family enrichment: The role of work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 470–480. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.06.007>.
- Teixeira, C. (2007). *Motivação e Apoio à Autonomia - Estudo Longitudinal com Alunos do Curso Técnico Profissional de Desporto*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da educação – Universidade de Lisboa.
- Trinidad, C., & Normore, A. H. (2005). Leadership and gender: a dangerous liaison? *Leadership & Organization Development Journal*, 26(7), 574–590. <http://doi.org/10.1108/01437730510624601>.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277–294. <http://doi.org/10.1080/02678370802393672>.
- Wade, C., & Tavis, C. (1989). *The Longest War: Gender and Culture*. In *Questions of Gender - Perspectives & Paradoxes* (pp. 164–169). McGraw-Hill.
- Wood W., & Eagly A. H. (2010). Gender. In S. T. Fisk, D. T. Gilbert & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of Social Psychology*, (5th Ed., Vol. 1., pp. 629–667) New York, NY: Oxford University Press.
- Zou, M. (2015). Gender, work orientations and job satisfaction. *Work, Employment & Society*, 29(1), 3–22. <http://doi.org/10.1177/0950017014559267>.

**Apêndice****Itens utilizados para avaliar Motivação Autônoma e Motivação Controlada****Quadro 1- Motivos para Aceitar o Emprego**

1. Não de todo; 2. Pouco; 3. Muito pouco; 4. Moderadamente; 5. Bastante; 6. Muito; 7.

Totalmente

1. Porque eu gosto de trabalhar na Empresa.
2. Escolhi trabalhar aqui porque vai permitir-me conseguir um emprego noutra empresa, se precisar.
3. Porque eu tenho que vencer as dificuldades e estar activo no mercado de trabalho.
4. Porque me permite “sobreviver”.
5. Porque eu prefiro trabalhar numa grande Empresa.
6. Porque me permite ter mais oportunidades de conseguir progredir profissionalmente.
7. Para fugir ao desemprego.
8. Porque me permite ganhar dinheiro.
9. Porque eu escolhi trabalhar na Empresa.
10. Porque aumenta a probabilidade de arranjar um emprego melhor no futuro.
11. Porque não posso deixar de ter um emprego.
12. Eu tenho este emprego pelo dinheiro que ganho.
13. Porque trabalhar na Empresa me traz realização pessoal.
14. Porque me permite desenvolver competências que me vão ser úteis no futuro.
15. Porque estar empregado é fundamental para a minha vida.
16. Porque eu preciso de ter um salário para viver.

**Itens utilizados para avaliar o bem estar**

Escala: 1. Não de todo; 2. Pouco; 3. Muito pouco; 4. Moderadamente; 5. Bastante, 6. Muito;

7. Totalmente

1. No meu trabalho, sinto-me cheia (o) de energia.
2. Estou entusiasmada (o) com o meu trabalho.
3. Estou contente quando estou a trabalhar intensamente.
4. No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor.
5. O meu trabalho inspira-me.
6. Estou imerso no meu trabalho.
7. Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar.
8. Tenho orgulho no trabalho que faço.
9. Esqueço-me “do resto” quando estou a trabalhar.
10. Sinto-me emocionalmente esgotado(a) pelo meu trabalho.
11. Sinto-me desgastado(a) no fim do dia de trabalho.
12. Sinto-me fatigado(a) quando acordo de manhã e tenho de enfrentar mais um dia de trabalho.
13. Trabalhar durante todo o dia é realmente uma pressão para mim.
14. Sinto-me esgotado(a) pelo meu trabalho.
15. Perdi interesse pelo meu trabalho desde que comecei com este emprego.
16. Perdi entusiasmo pelo meu trabalho.
17. Quando estou a trabalhar não gosto que me incomodem com outras coisas.
18. Tornei-me mais reticente em relação à utilidade do meu trabalho.
19. Duvido do valor e utilidade do meu trabalho.